

ESCALA DE EVALUACION

- PESIMA ▪ BAJA MAS DE (.9)
- MALA ▪ BAJA ENTRE (.6 a .9)
- REGULAR ▪ BAJA DE (.2 a .5)
- BUENA ▪ DIFERENCIAL DE (0 a .1) ARRIBA O ABAJO
- SATISFACTORIA ▪ SUPERIOR DE (.2 a .5)
- OPTIMA ▪ SUPERIOR DE MAS (.6)

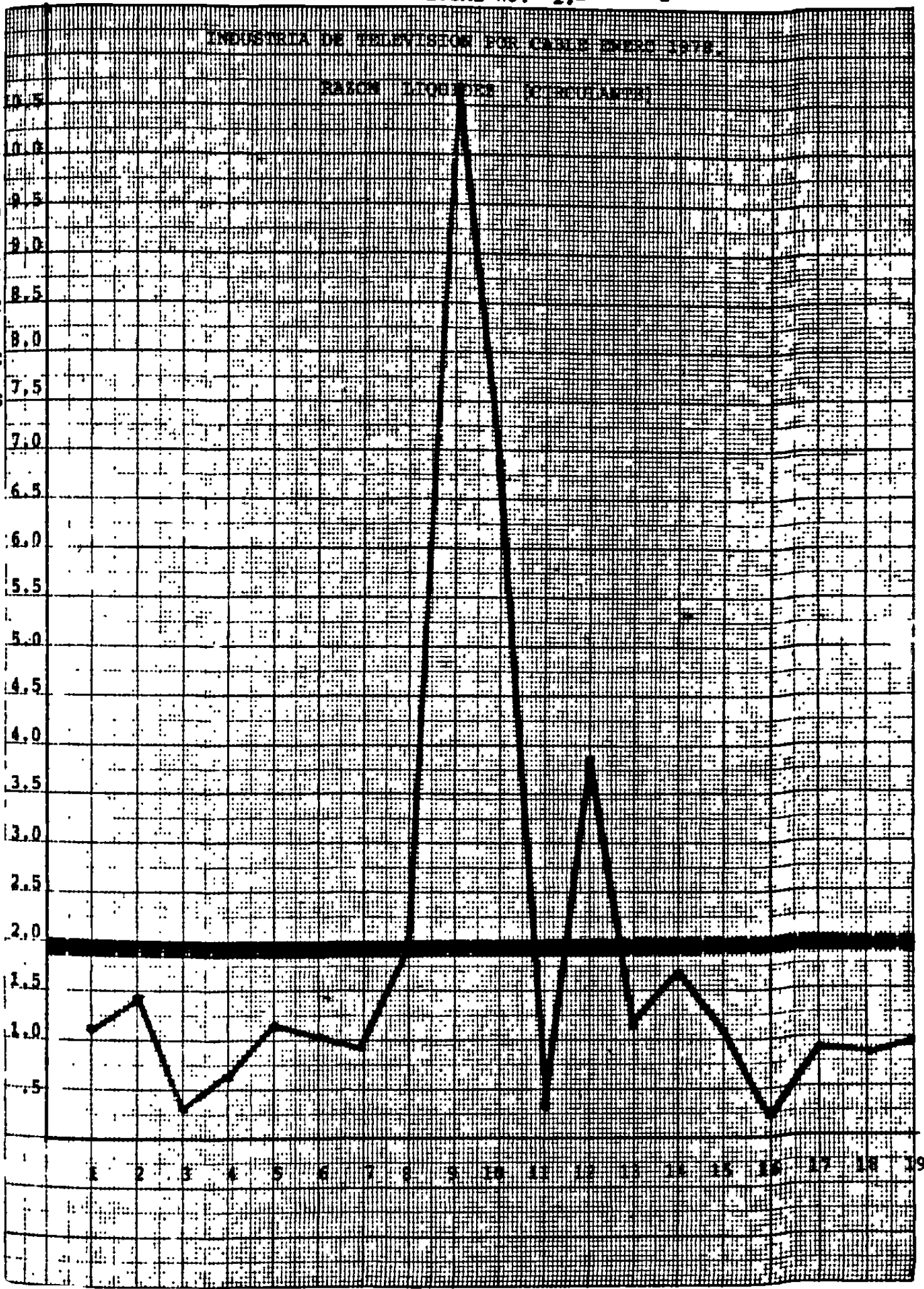
En la primera gráfica de la razón de liquidez (circulante) el promedio de la Industria de Televisión por Cable en México, es de 1.9 lo que significa, que en promedio se tiene -- 1.9 de activo circulante para garantizar cada peso de pasivo - circulante. Esto es muy cerca del nivel normal de Índice de - solvencia, según los Editores del Banco de Comercio, S.A. que es 2:1 ó sea que los Banqueros esperan que por lo menos las em - presas, tengan dos pesos de activo circulante por uno de pasivo - circulante, una variación hacia abajo provoca desconfianza y - una variación hacia arriba indica un ambiente favorable para - poder garantizar las obligaciones.

GRAFICA GLOBAL No. 1.-

INDUSTRIA DE TELEVISOR POR CABLE EN EL PERU

RAZON TIPODES (CIRCUITOS)

INDUSTRIAS



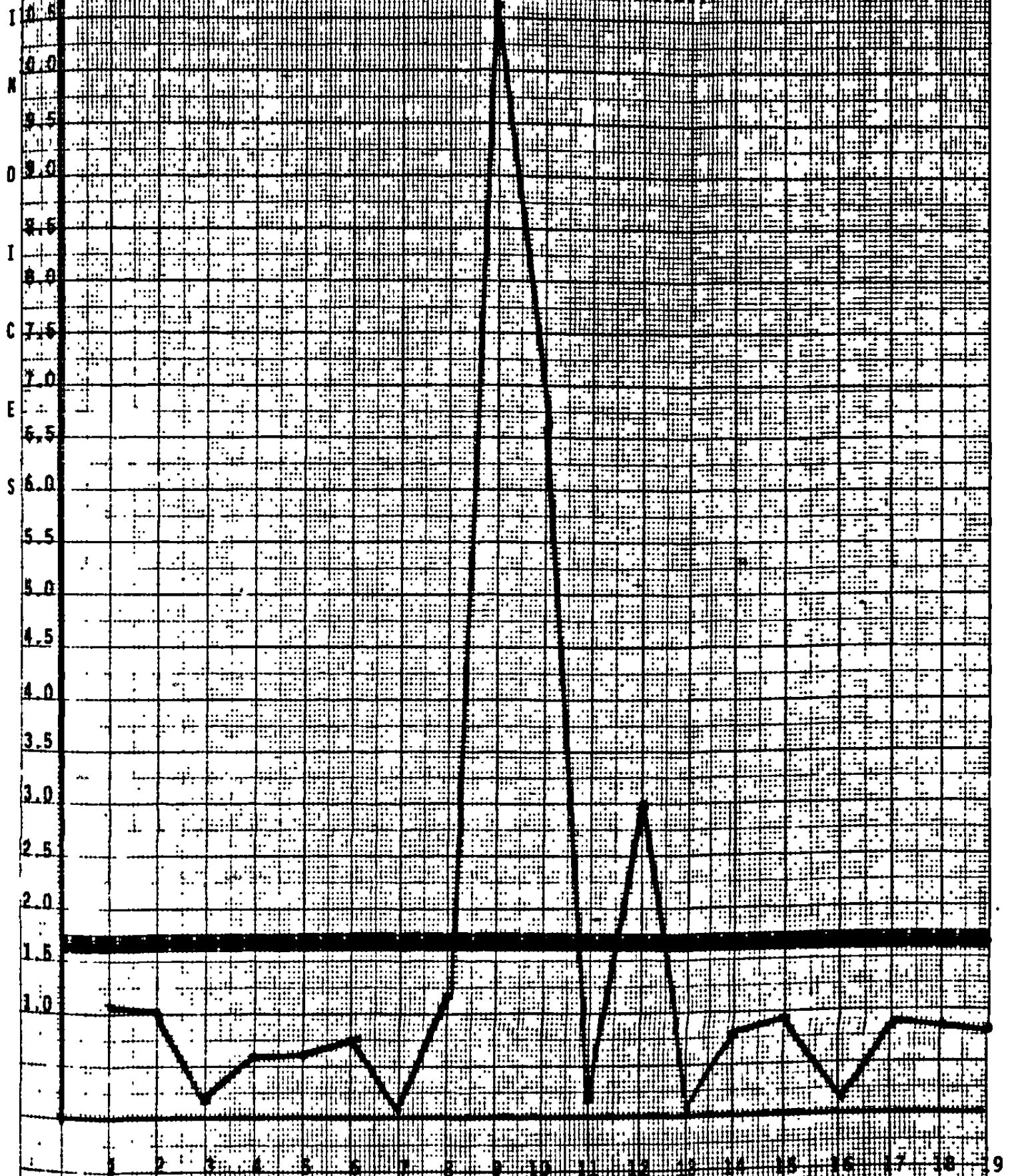
La razón de liquidez llamada prueba del ácido es sin duda alguna una de las más rigurosas, ya que no incluye el inventario por no tener la misma rapidez de conversión que el efectivo de las otras partidas. Es una medida de seguridad -- que se dice para personas que van a prestar a la empresa o para acreedores existentes. La razón normal es de 1:1 según los Editores del Banco de Comercio, S.A.

En la gráfica No. 2 de la Industria de Televisión -- por Cable, la razón de liquidez (prueba del ácido) es ligeramente favorable ya que el promedio en la industria es de 1.6 - lo cual da un ambiente favorable y de confianza para los acreedores de esta industria.

En resumen la industria tiene 1.65 de pasivo circulante menos inventario por cada peso de pasivo circulante, esta razón da un saldo favorable de .65 al promedio normal.

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERO 1970

RAZON LIQUIDEZ (PRUEBA DEL ACIDO)



En la gráfica global No. 3 de la Industria de Televisión por Cable, la razón de actividad (promedio de cobranzas), ventas, por día y posteriormente cuentas por cobrar entre ventas por día la situación a corto plazo desde un punto de vista de interés para los administradores. La rotación de cuentas por cobrar promedio en la industria, es de 29 días tomando en cuenta este tipo de empresa es una rotación favorable. Existen promedios según el tipo de empresa, algunas no permiten más de dos o tres días otras 30, 60 o 90 días dependiendo del producto de servicio.

Otras empresas basan sus cobranzas en el período de antigüedad, es decir, presionar fuertemente a los que pasan de 3 meses y algunas más a los que pasan o tienen fecha de vencimiento de dos meses. Existen otras empresas que no resisten dos días de atraso y los pagos y otras incluso que cobran por adelantado, esto es debido principalmente al riesgo del producto.

GRAFICA GLOBAL No. 3.-

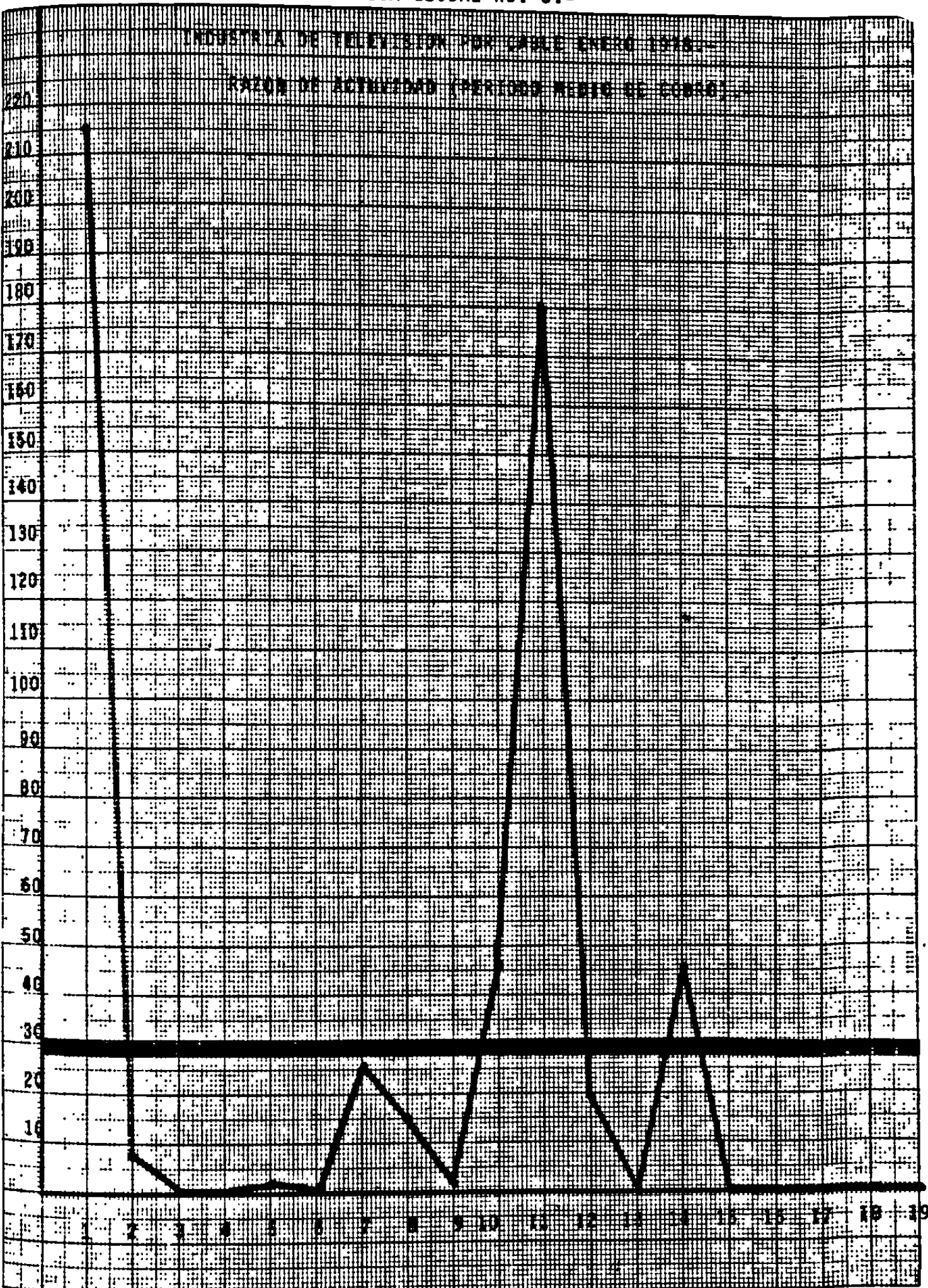
INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERO 1976.-

RATOS DE ACTIVIDAD (PERIODO MEDIO DE COMA)

D
I
A
S

220
210
200
190
180
170
160
150
140
130
120
110
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19



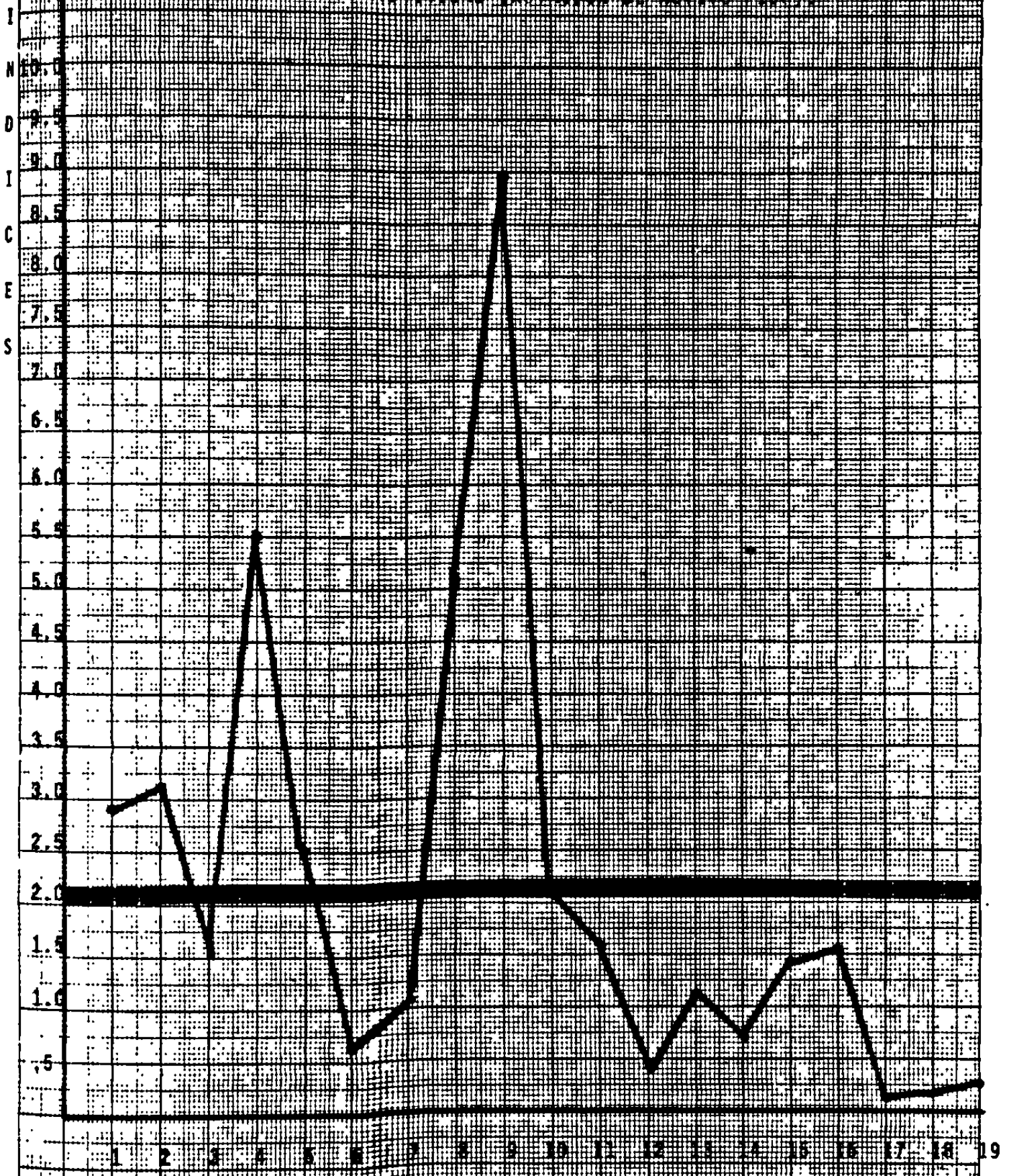
INDUSTRIAS.-

En la gráfica Global No. 4 de la Industria de Televisión por Cable la rotación de activo fijo, dentro de la razón de actividad el promedio de la industria es ligeramente favorable. Se está aprovechando bien el activo fijo, ya que por cada peso de éste genera 2.20 de venta o sea que en términos generales se está haciendo buen uso de su capacidad, en cuanto al activo fijo se refiere.

GRAFICA GLOBAL No. 4.-

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERO 1985

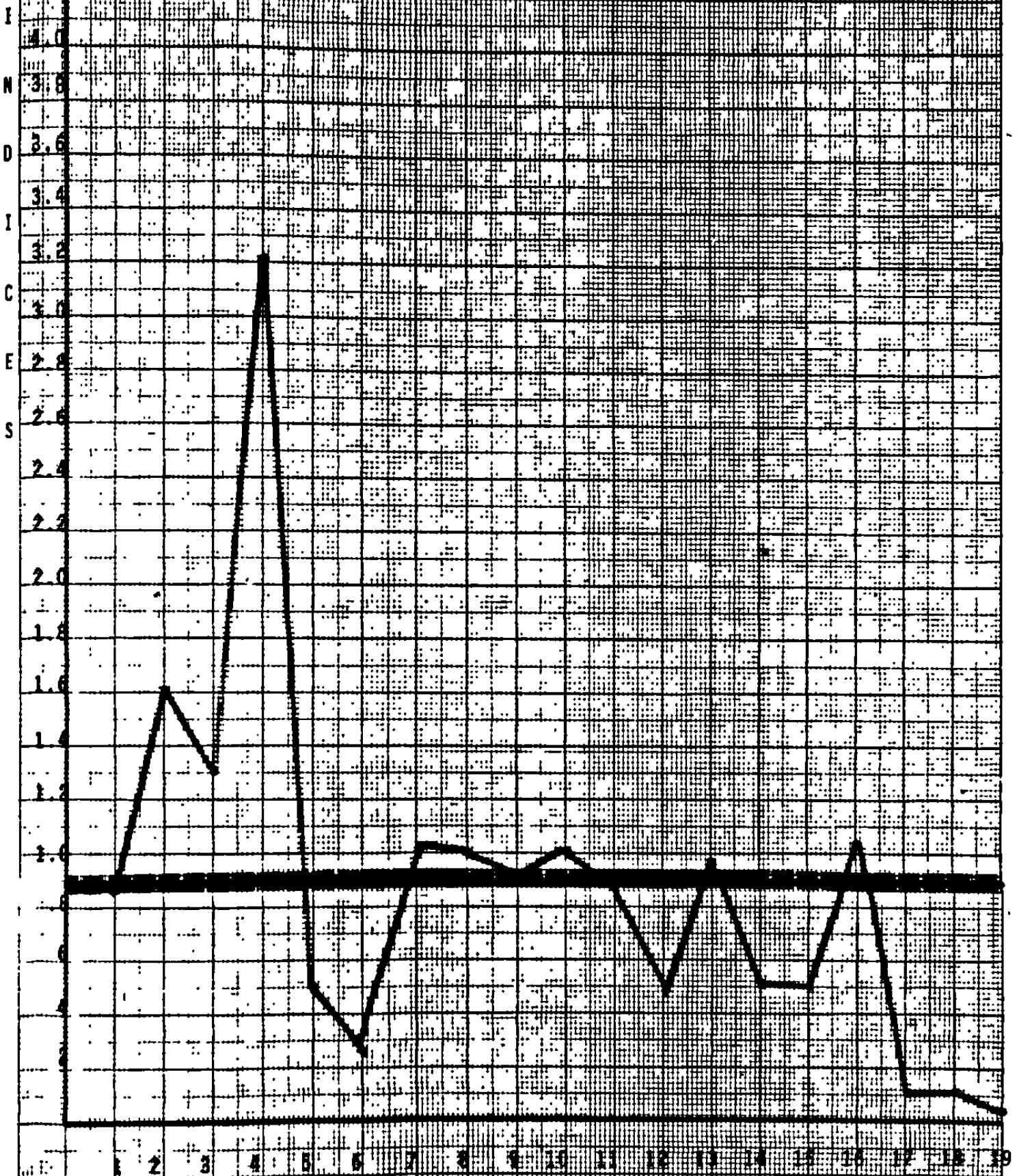
GRUPO DE REPTERIAS (DISTRIBUCION DE INTERIO - 100%)



En la gráfica Global No. 5, el promedio de la Industria de Televisión por Cable en México es de .87, los recursos totales se puede decir no se están aprovechando al cien por ciento, ya que cada peso de activo total, produce solo .87 de ventas, en problemas de este tipo, J. Fred Weston recomienda varias alternativas, o bien se aumentan las ventas, o enajenamos algunos activos, o bien ambas medidas ya que la industria no está produciendo un volumen suficiente en el negocio, para la cuantiosa inversión en activos totales, que actualmente tiene la Industria de Televisión por Cable a Enero de 1978.

GRAFICA GLOBAL No. 5

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN QRO 1978
RAZON DE ACTIVIDAD (FACTORA ACTIVO TOTAL)



En la gráfica Global No. 6 de la Industria de Televisión por Cable en México, la razón de lucratividad (margen de utilidad sobre ventas), el margen en cuanto al promedio de la Industria es del 12% un margen hasta cierto punto aceptable.

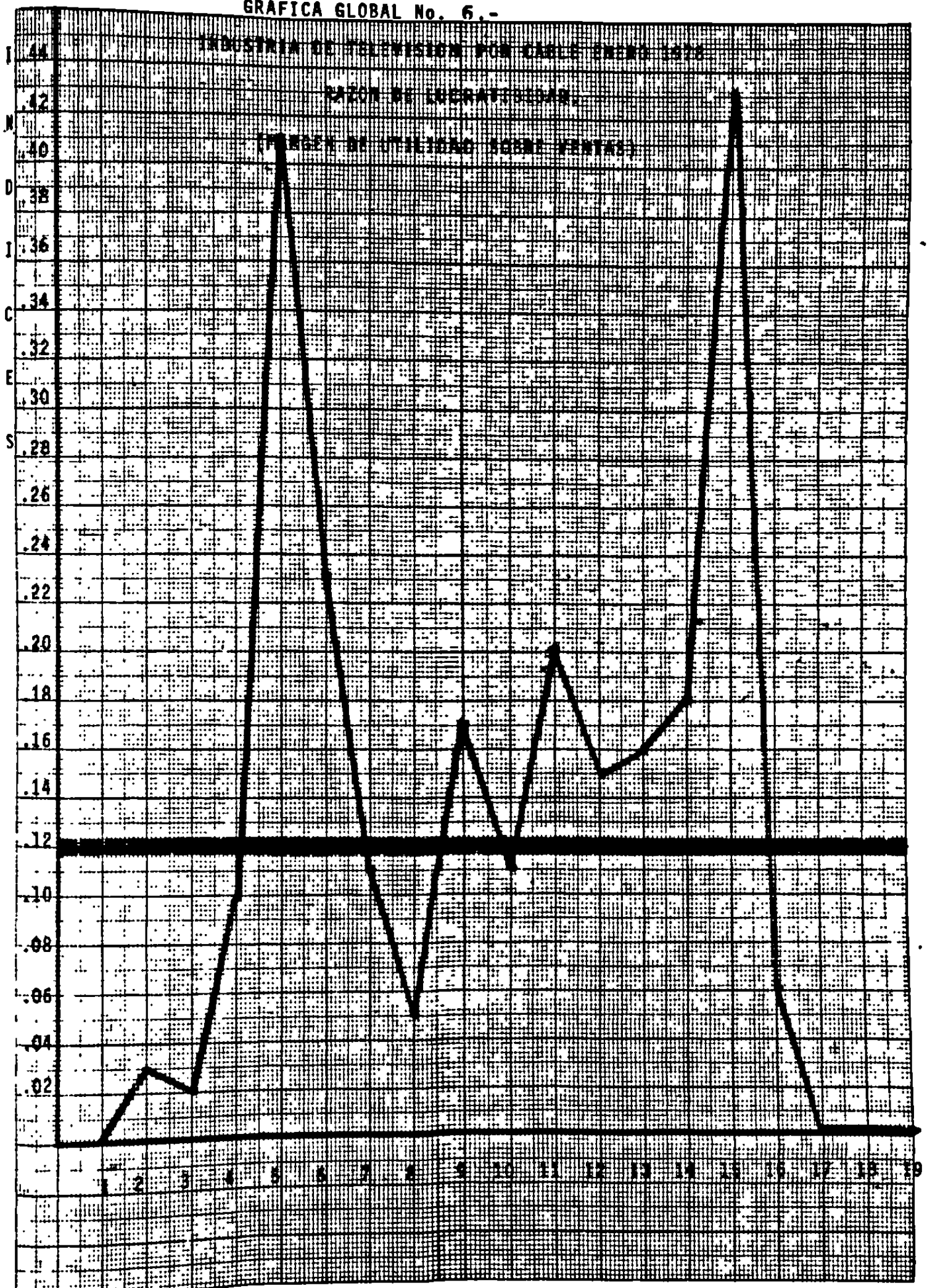
Esta razón de lucratividad da la respuesta a la eficiencia con que está siendo administrada la industria, en cuanto a porcentaje indica o que las ventas de la industria son relativamente bajas, o que sus costos están relativamente altos o bien ambas cosas.

GRAFICA GLOBAL No. 6.-

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN EL PERU 1975

INDICE DE LIBERACION

INDICE DE UTILIDAD SERVIDOR



Gráfica Global No. 7 razón de lucratividad (utilidad sobre activo total). Esta razón dice la utilidad de la inversión total de la empresa. En la gráfica mencionada el promedio de la industria es de 9%.

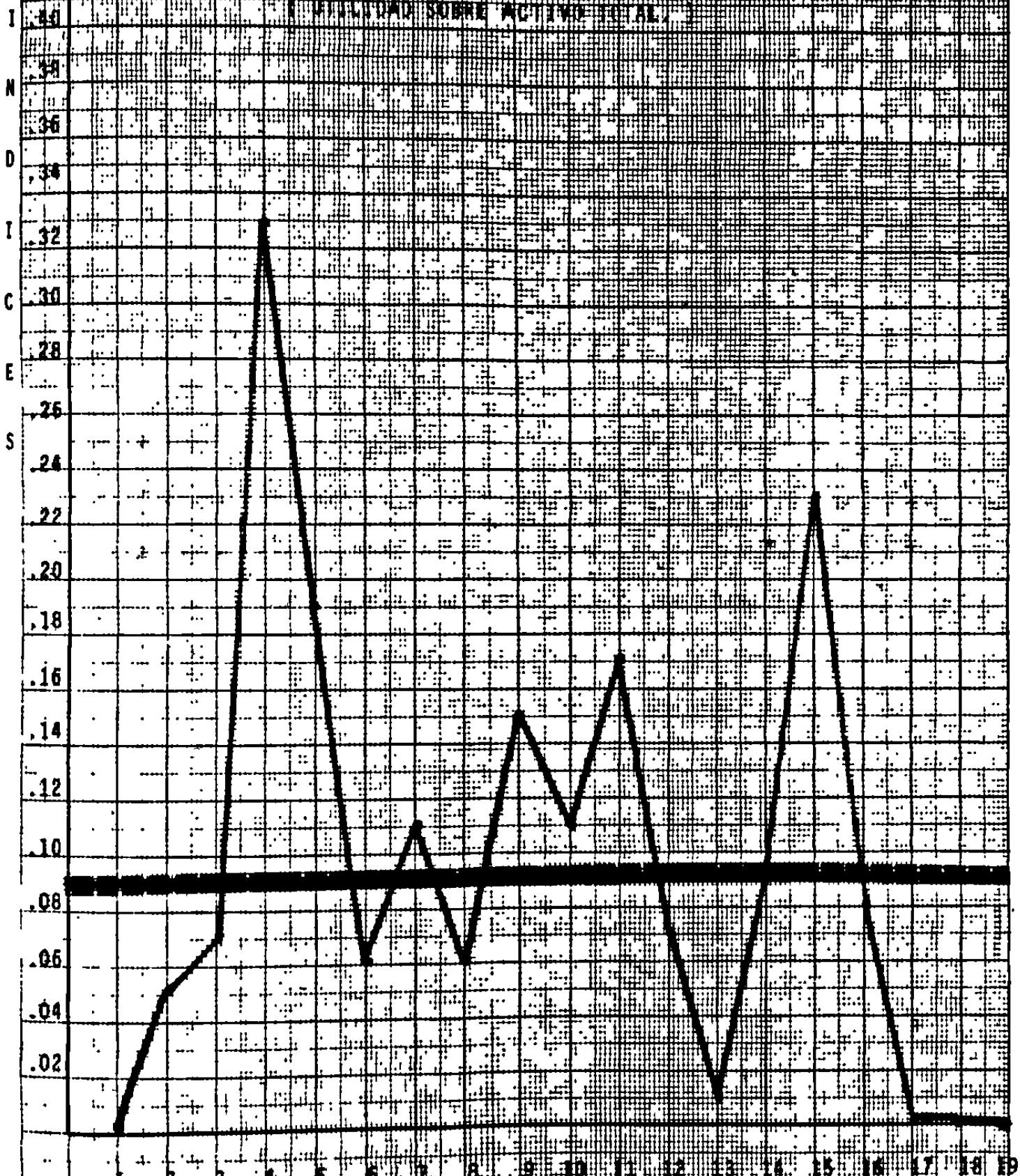
Es probable que la tasa baja se deba también al bajo margen de utilidad de ventas, lo cual significa que probablemente si la industria subiera sus ventas o bien bajarán sus costos la utilidad sería más aceptable.

GRAFICA GLOBAL No. 7.-

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE PERU 1976

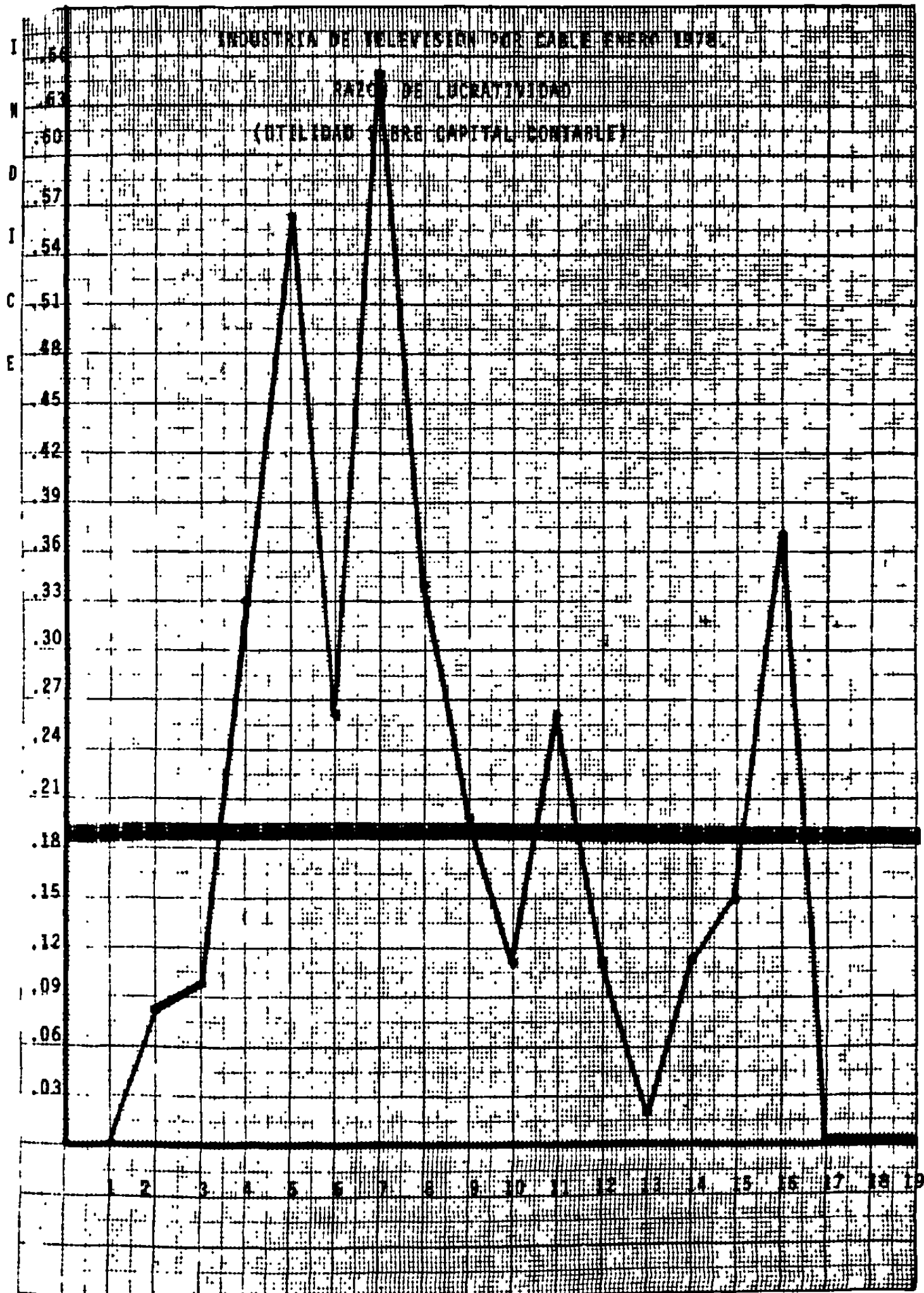
RAZON DE LUCRATIVIDAD

UTILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL



En la gráfica No. 8 de la Industria de Televisión -- por Cable la razón de lucratividad (utilidad sobre capital contable), mide la tasa de utilidad de la inversión de los accionistas, el promedio de la industria es de un 19% lo cual significa hasta cierto punto, se puede considerar como una utilidad sobre la inversión positiva y comparada con otros rendimientos como son los bancarios que son del 18% o bien 16 neto, podemos considerar la industria con un promedio superior a los anteriormente mencionados.

GRAFICA GLOBAL No. 8



CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

Después de realizar este estudio se obtuvo una visión aproximada de lo que es la industria, sus aciertos y sus fallas, en cada una de las empresas, es importante hacer algunas recomendaciones en cuanto a la planeación, pocas empresas piensan en el futuro y están realizando proyectos a largo plazo, por lo general estas pocas empresas con proyectos de expansión, eran a corto plazo y ninguna a largo plazo, la planeación en todas sus fases y en todos los Departamentos de las Compañías son básicas. Los concesionarios deben exigir planes y presupuestos de diferentes tipos y de ser posible hasta contra planes ya que las decisiones más acertadas y con más posibilidad de éxito son sin duda alguna, las que están bien fundamentadas y bien planificadas, por lo tanto se recomienda que se realice más sistemáticamente la planeación en cada empresa y que se tengan objetivos claros y concisos tanto a corto plazo como a largo plazo.

En cuanto a la organización fue rara por decir dos o tres las empresas que tienen la carta organizacional, existe mucha informalidad en cuanto a la organización, los puestos son por lo general bien definidos, sin darle importancia algunas veces a la responsabilidad y a la autoridad característica básica de las empresas bien organizadas, es muy recomendable que se delegue autoridad y responsabilidad al personal bien --

preparado tanto en lo técnico como en lo administrativo o sea que se organice más formalmente y se tomen más en cuenta los detalles de la buena organización, se busque la eficiencia organizacional en cada uno de los departamentos con que cuenta la empresa ya sea en chicas o grandes.

Las recomendaciones en cuanto a la ejecución, que se motive más al personal con técnicas más científicas que se fundamenten en el conocimiento de las necesidades de cada uno de los trabajadores y no solamente en lo económico, que se realicen bien los estudios de selección y adiestramiento de personal y posteriormente se realicen estudios socio-económicos, --asimismo es factible recomendar cursos de mejoramiento y desarrollo del personal, los problemas deben resolverse de raíz y prevenirlos para lograr tener empresas más eficaces en todos los aspectos, las Empresas de Televisión por Cable en el futuro dependerán mucho sus fracasos o sus éxitos de la buena aplicación del proceso administrativo, sin duda alguna los controles son vitales ya que no importa que tanto crezca la empresa, sino lo importante es controlar lo que ya se tiene, el crecimiento desproporcionado y sin controles crea caos administrativo, en algunos casos es preferible controlar fundamentalmente lo que se tiene ya, y no crecer sin vigilancia adecuada que en ocasiones son causas del fracaso de la empresa, existe mucha negligencia y exceso de confianza en muchos concesionarios, de ahí que los fracasos amargos de algunos fueron muy visibles, -mencionaremos tres casos especiales, que sucedieron en tres em-

presas en el área contable.

En el primer caso el contador general desaparece con todos los libros y números de la empresa, lógicamente el fraude fué cuantioso y según la empresa incalculable, en otra empresa el contador fué sorprendido manipulado con el dinero de la misma y en el tercer caso tan grave como los anteriores con un abandono completo y sin controles contables científicos, quizá por falta de capacidad o negligencia del contador. Sin duda alguna este departamento contable es de vital importancia y es muy recomendable que de ser posible cada empresa cuente además de los contadores internos normales, con asesoramiento externo de algún despacho de contadores que vigilen y aconsejen a la empresa en decisiones de gran magnitud, este tipo de asesoramiento por lo general no es muy cuantioso y sus consejos son invaluable para la empresa.

Es recomendable que se continúen realizando análisis de razones financieras cada año, para en esta forma conocer -- los nuevos promedios de la industria, que lógicamente fluctúan cada año, sería interesante además de las gráficas globales -- presentar las subdivididas en empresas grandes y chicas, para conocer el promedio mas estratificado, asimismo la Sub-División podría ser, según la situación competitiva, para así conocer las empresas que hasta cierto punto son más afortunadas al estar sin competencia y lógicamente sus porcentajes son más favorables, es interesante también recomendar que las empresas -

elaboren sus porcentajes de eficiencia en cuanto a cobros, para buscar un incremento de las mismas.

Otra recomendación es que se realicen gráficas globales de ventas por mes y por año ya que esto además de ser muy sencillo, con un solo vistazo de los accionistas y el concesionario se puede conocer el logro en que esté la empresa y analizar si es favorable o desfavorable, o tomar decisiones según los proyectos que se tengan. Una de las cosas más importantes dentro de la Industria de Televisión por Cable, es sin duda la buena señal y el buen servicio a los suscriptores, ya que de ellos viven las compañías, sin duda alguna en algunos sistemas es el talón de Aquiles. Se recomienda una especial atención a este departamento. El equipo de televisión por cable en algunos casos requiere de partes de importancia, por lo tanto prevenir las necesidades es clave y factor importante ya que si la empresa da especial atención a la buena señal, los clientes o suscriptores estarán satisfechos y los problemas hasta cierto punto serán menores.

Pocas empresas realizan investigaciones de fuga de señal y de robos que se hacen constantemente en cada empresa, existe exceso de confianza y se da poca importancia al Departamento de Investigaciones. Se recomienda que cada empresa cuente con un Jefe de Control, ya que esto redita económicamente con creces a la empresa. Asimismo dos o tres empresas por decir algo, son las que tienen candados en toda su área cableada,

Esto debe ser una de las principales responsabilidades del Jefe de Control. Otra recomendación es que cada trabajador cuente con tarjeta de identificación, detalle muy importante para que los clientes tengan confianza en el personal que labora en la empresa, podría también recomendarse que se publicará y se diera a conocer en toda la ciudad, que no se acepte a personas de televisión por cable si no cuenta con credencial, ya que se han dado casos en los cuales ^{los} existen personas abusando de las mismas compañías y realizando negocios propios de instalación, cosa que afecta económicamente a los concesionarios.

Algunas empresas envían recibos de recordatorio de pago a los suscriptores, es recomendable tomar en cuenta la experiencia de una de estas compañías en relación con la publicidad y los recibos. Esta compañía tenía problemas que se perdían mucho los recibos y existía doble trabajo al tener que realizarlos por segunda vez, posteriormente insertó publicidad atrás de los recibos y resultaron dos efectos, primero disminuyó algunos costos y segundo el cliente evaluó los recibos a---guardarlos.

Se piensa que la empresa perfecta es inexistente, pero si es posible que las compañías busquen ser mas eficientes, y cualquier empresa si se propone puede superarse, y alcanzar los objetivos más óptimos. La actitud de las empresas debe -- ser abierta, y deben tener la serenidad de aceptar los cambios, la determinación de modificar lo que se debe renovar, en el mo

mento, en el lugar adecuado, y la eficacia debe ser el objetivo de las compañías. No es fácil ser eficientes, y menos fácil es ser eficaces, se requiere de una actitud positiva, y conocimientos profundos no todas las áreas existentes, una técnicas, y métodos de eficiencia científicos algunos autores comentan, que en la industria los valores de perdidas y ganancias, son elevados y los riesgos son grandes, se piensa fundamentalmente en tres métodos para lograr la eficiencia:

- 10.- Aumentar los precios y tarifas
- 20.- Aumentar el volumen de ventas y
- 30.- Reducir los costos

Quizá este último es el más recomendable, no obstante existen problemas de diferente índole para lograr la reducción de costos de cada empresa, debe pensar y analizar su situación individualmente y buscar y aplicar los métodos que mejor resultados les den. Sabemos que todo se puede controlar, la reducción de costo no tiene fin y quizá los mejores resultados se obtienen procurando, controlar todo lo que sea controlable, es indudable que los costos no se reducen pronunciando discursos a los empleados, debe existir un sistema, ya que a menudo se habla de reducción de costos y existe una planificación y un esfuerzo demasiado pequeños, se requiere imaginación, entusiasmo, se piensa que la llave real para obtener prosperidad continuada en las pequeñas y grandes empresas y en la Industria del País en general, es precisamente la reducción de cos--

tos en todas sus fases, en todos sus departamentos y en todos sus niveles.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ALLEN A. LOUIS
Management and Organization
Mc. Graw Hill Book Co. New York'58
- 2.- DALE A. PRESTON P. HENNING LE BRETON
"Teoría del Planeamiento"
Mc. Graw Hill, New York'75
- 3.- DALE ERNEST
Organization
Editorial Técnica, S.A. 1968
- 4.- JOHNSON ROBERT W.
"Administración Financiera"
Edit. Interamericana Méx. 1975.
- 5.- KOONTZ Y O" DONNEL
"Curso de Administración Moderna"
Mc. Graw Hill, New York'76
- 6.- RESEARCH METHODOLOGY IN BUSINESS
Rummel and Ballaine
Harper Publishens, N.Y. 1963
- 7.- TERRY GEORGE R.
"Principios de Administración"
CECSA México'65
- 8.- URWICK
Management of Tomorrow
Misbet and Co. Ltd. 1933
- 9.- WELSH
"Presupuestos Planificación y Control de
las Utilidades"
CECSA, México'75
- 10.- WESTON J. FRED BRIGHMAN EUGENE F.
"Administración Financiera de Empresas"
Edit. Interamericana, S.A. México'75

T E S I S

**ROCHA C. GUILLERMO
TESIS PROFESIONAL
MEXICO, D.F. 1969**

R E V I S T A S

- 1.- CABLE FILE TITSCH P.
DENVER COL. USA
FEBRERO 1976**
- 2.- T.V. CABLE
CONVENTION OF CHICAGO
ABRIL 17, 1977**
- 3.- NATIONAL CABLE T.V. INSTITUTE
COURSE CATALOG
VOL. No. 7
ABRIL 1976**

